

ドラッカーの理論と「経営者支配」(3)

立 山 柚 彦

目 次

はじめに

1. ドラッカーの産業社会論〔以上第60巻4号〕
 2. ドラッカーの大企業論(その1)
 3. ドラッカーの大企業論(その2)〔以上第71巻1号〕
 4. ドラッカーの大企業論(その3)
 5. ドラッカーの企業管理論
- むすび 〔以上本号〕

4 ドラッカーの大企業論(その3)

ドラッカーは、「企業体それ自体にとっても社会にとっても、われわれの中心的な経済的制度としての企業体の機能は、常にもっとも重要な機能であり、他の諸機能よりも優先しなければならない」として、大企業の経済的機能をもっとも重視しているが、その理由について次のように述べている。「企業体にとって経済的機能がもっとも重要な機能でなければならないのは、企業体の存続(survival)がその経済的責務(economic responsibility)の効率的達成に依存しているからである。社会にとってそれがもっとも重要な機能でなければならないのは、社会という観点からすると、企業の目的(purpose)でありかつ企業を正当化するもの(justification)が経済的成果(economic performance)であるという理由からである¹⁾」。ここでは、以上のような観点到に立脚するドラッカーの企業経済原則論、利潤の位置づけにかんする論議、さらには企業目的論などを、『新しい社会——産業秩序の分析(1950年)』と『管理の実践(1955年)²⁾』を中心に取上げる。

〔1〕ドラッカーは、『新しい社会』において、経済的機能を最重要な機能とする大企業の第1原則として、「損失回避の原則(the law of avoiding loss)」を挙げている。まず、ここでは、この原則の中核概念を形成している「未来費用(future costs)」を中心に見ていこう。

ドラッカーによれば、「近代的な産業経済(industrial economy)」には次のような「2つの根本的革新(the two basic innovation)」があるという。

(1)「産業経済の経済単位は、個々人ではなく、非常に多くの人々からなる機構 (organization) と大量の固定資本投下を意味する企業体である」; (2)「産業経済の経済活動は、ほとんど絶え間のない交換において生ずる「交易 (trade)」ではなく、非常に長期にわたる生産である。機構 (人的資源) も資本投下 (物的資源) も、現在「この場ですぐ」生産には役立たない。機構もしくは投資が生産を開始するまでには何年もかかり、そしてそれらが回収されるまでにはさらに何年もかかる³⁾」。彼によれば、この「2つの根本的革新」のために、「産業組織体 (industrial system) は、2種の費用、すなわち当期費用 (current costs) —「事業を運営する費用 (costs of doing business)」と未来費用 (future costs) —「事業を継続する費用 (costs of staying in business)」を持つ」のであるが、「会計学者の費用概念は、概して、企業体を生産的にさせ続けておくために将来必要とされる物的・人的な資本資源の費用を含んでいない。しかし、産業組織体においては、未来費用すなわち「事業を継続させる費用」が決定的なのである⁴⁾」。

彼は「未来費用」を次のようなものと捉えている。「産業経済においては、費用は現在に属するものと同じ程度で未来にも属する (しかも、費用は決して過去には属さない)。しかしながら、未来は、常に未知で予見不能で不確定である。未来費用は危険負担 (risks) である。当期費用と当期生産との差 — 交易経済 (a trading economy) の「剰余 (surplus)」 — は、産業経済においては、これら未来への危険負担、すなわちこれら「事業を継続させる費用」に対する「掛金 (premium)」を構成する⁵⁾」; 「これらの危険負担を十分に賄うという問題が産業経済の中心的問題とならねばならないことは明白である……………未来の損失が生産資源に食い込んで経済を貧困化し、経済的成果を減少させないようにする唯一の方法は、明日の危険に対して今日十分な積立て — これに明らかに当期費用と当期生産との差だけから生ずる — をしておくことによってである⁶⁾」。

それでは、ドロッカーは、「未来費用」はどのようなものから構成されていると捉えているのであろうか。彼によれば、i)「取替 (replacement)」; ii)「陳腐化 (obsolescence)」; iii)「本来の危険 (risk proper)」; iv)「不確

実性 (uncertainty)」という「主要な 4 つ」があり、「企業体が存続してその社会的機能果しうするには、これら 4 つがすべて当期費用から賄われねばならない」⁷⁾のである。i) ・ ii) は「社会が欲する財を生産する能力」に関するものである。すなわち、i) は機械設備および人的資源の消耗に備えるための費用であり、ii) は機械設備の旧式化に備えるための費用である。iii) ・ iv) は「製品の市場性に関わる」ものである。iii) は製品・サービスが市場に受容られるかどうかにかんするものであり、iv) は新製品・サービス・新工程を成功裡に導くにはどれ程の時間が必要か分らないという点にかんするものである。⁸⁾i) ・ ii) に備えない大企業は企業そのものの維持が困難になり、またこれらの多くは通常、費用概念に含められているので、i) ・ ii) のための費用を個別企業の費用として把えるのは一応納得がいく。しかし、iii) ・ iv) は i) ・ ii) と性格を異にしている。利潤は、本来資本主義企業がこうした危険や不確実性をあえておかすところに発生の大きな根拠をもっている。したがって、iii) ・ iv) を個別企業の費用と把えるのは誤まっている。

ドラッカーの「未来費用」にかんする主張は以上に止まらず、他の企業の危険に対しても備えなければならないと言うのである。彼はこの点を次のように述べている。「「孤立した企業体 (isolated enterprise)」の経済学にとっては、企業体は当期生産から…… 4 つの主な未来損失 (future loss) の危険に対して備えなければならないと述べるだけで十分であろう。しかしながら、企業体は、孤立しておらず、非常に数多くの企業体から構成される経済の 1 分子 (particle) である。[段落] 社会は、成功している企業体に対して、その企業体自体の未来費用に備えるだけでなく、成功していない他の企業体の危険にも寄与することを、換言すれば他の企業体が被る恐れがある損失を分担することを要求しなければならない」；「社会は、成功している企業体に対し、その企業体の危険に備えるために必要とされるものを超える当期生産剰余 (surplus of current production) を要求しなければならない。この「剰余 (surplus)」は「利潤 (profit)」ではなく、他の企業体の危険に対する掛金である。……経済的に見ればそれは純然たる費用である。というのは、こ

の剰余が準備されなければ、経済は収縮せざるをえないからである⁹⁾。さらに、彼の主張は、次のように、社会的費用の負担の問題にまで及ぶのである。「企業体は、その当期生産から社会の社会的費用 (social burden) — 政府によって供給されるか個人自身によって供給されるかを問わず、経済過程とは関係ないあらゆる用役 — を負わなければならない¹⁰⁾」。以上が彼の主張である。他企業の「未来費用」および社会的費用を、資本主義企業における個別経済計算の基準としての費用概念に含めることには無理がある。このような論理は、資本主義企業の経済原則を無視した観念的要請にすぎない。ドラッカーの主張においては、個別資本独自の運動法則が無視されており、個別資本次元の問題が総資本次元の問題と混同されている。大企業の利潤のことごとくが費用の袋に投込まれてしまうことになる。

以上のように、ドラッカーの費用概念はきわめて問題のあるものであるが、彼は、「当期費用」・「未来費用」・「成功していない企業体の未来費用」・「社会的費用」のすべてについて、「企業体は、これらの費用と危険負担をすべて十分に賄うことができる場合にのみ、企業体それ自身と社会の生産資源を無傷のままにしておくことができる¹¹⁾」と述べている。こうして、ドラッカーにおいては、莫大な諸費用の回収、したがって「損失回避」こそが大企業の第1の経済原則とならざるをえないのである。

ドラッカーの主張する大企業の莫大な諸費用の大半は通常、利潤に属する。それらは最終的には価格機構を通じて国民によって負担されなければならない。したがって、「損失回避の原則」の実体は、大企業による最大限の利潤取得、国民収奪の原則にはかならない。しかし、彼は、「企業体は、それ自体が目的ではなく社会の用具 (a tool of society) である¹²⁾」との把握を前提として、次のように主張している。「社会が企業体に要求する経済的成果は、損失の回避……という企業体が要求する自己の利益と一致する。社会の目的と企業体の存続利益との間に対立はない。双方は、相調和しており同一の原理の下にあり、同じ尺度で同時に測定される¹³⁾」。大企業は社会の経済的手段であるから、大企業が自己存続のために莫大な諸費用の回収を行うことは社会の利益と一致するというのである。大企業による最大限の利潤追及に対す

る徹底した弁護論であると言わざるをえない。¹⁴⁾

つぎに、ドロッカーが大企業の第2原則として掲げている「産出高増大の原則 (the law of higher output)」について簡単に見ておこう。「拡大 (expansion) が産業経済の目的でもありその絶対的要件 (imperative need) でもあるから、社会は、産業企業体に対して収縮 (contraction) を防止し拡大を図ることを要求しなければならない。企業体は、その生産性を増大しなければならない。というのは、生産性の増大こそが拡大の唯一の基礎だからである。同時に、生産性の増大は、企業体自体の存続と安定を混乱させるという脅威に対する主要な保護手段である (非競争経済においてすらそうである)¹⁵⁾。社会および大企業、双方の観点から、大企業における「拡大」ないしその唯一の基礎をなす生産性の増大が至上命題であるということである。彼は、また、「拡大」の内容としては、新資源・新製品・新市場の開発を挙げている。¹⁶⁾ この第2原則は、第1原則を補完している。¹⁷⁾ すなわち、生産性の増大により、大企業における莫大な費用の回収、最大限の利潤追求がより容易になるからである。彼は、大企業は生産性の増大により最大限の利潤を取得し、高蓄積を推進し、これにより新資源・新製品・新市場の開発を行ない、経済を成長させることができると、考えている。独占資本の論理に沿った高蓄積第一主義、成長第一主義の考え方である。

〔2〕ここでは、ドロッカーが利潤をどのように把え、また何を企業目的と考えているのかについて見ておこう。

(1) ドロッカーは、企業経済原則論の展開 (『新しい社会』第4・5章) においては、「利潤 (profit)」というわれわれの先入観ほど、われわれが未だどれほど深く前産業的な思考 (preindustrial thinking) に陥っているかを、明瞭に示すものはない。産業経済学上の中心的事実は、「利潤」ではなく「損失」である¹⁸⁾ として、利潤そのものに積極的な位置づけを与えていなかった。しかし、われわれは、既に、「損失回避の原則」の実体が最大限の利潤追求の原則にはかならないことを指摘した。

『新しい社会』第6章「収益性と成果」においても、「生産性増大によって、資金の剰余 (a surplus of resources) は創り出されるが、言葉の厳密な

意味における「利潤 (profit)」(たとえ財務諸表に利潤として記載されようとも)は創り出されない。さらに、未来の危険に対する準備金は、通常利潤であるかのように表わされるが、実際には正真正銘の費用なのである¹⁹⁾として、利潤そのものに積極的位置づけを与えていない。しかし、彼は、次のように、「収益性 (profitability)」の役割を重視している。「収益性」は、産業経済においては意味深長な概念である。それは、確かに産業経済の中心的概念である。というのは、収益性は、われわれが有する唯一の経済的成果の尺度だからである²⁰⁾；「収益性は、企業体の至高の基準・原理でなければならない。収益性は、企業体の自己および社会に対する責任を表わす」²¹⁾。「収益性」は、大企業の自己および社会に対する責任である経済的成果の尺度なのである。なお、彼が次のように述べていることから明らかなように、「収益性」は「慣習的な」利潤に関係した概念なのである。「慣習的に「利潤」として表わされているものは、「事業を継続させる」未来費用に対する掛金 (risk premium) と生産性増大によって可能とされた資本償還 (capital repayments) との混合物である」；「収益性は、未来費用に対する準備金 (provisions) の大きさと妥当性、および生産性増大を測定する」²²⁾。岡本康雄氏が指摘するように、「未来費用に対する掛金」は損失の回避に、「生産性増大によって可能とされた資本償還」は生産力の拡大という社会的要請につながり、「こうして彼 (ドラッカー — 立山) にあっては、収益性は、社会的規範として他律的に与えられた企業の「目標」を遂行する程度を測定する尺度となった²³⁾」のである。

『管理の実践』では、ドラッカーは、次のように、利潤に明確な位置づけを与えている。「企業にとって、利潤 (profit) は存続のための必要物 (a necessity of survival) である」²⁴⁾；「企業は相応の利潤をえて運営されなければならない。これは、第1の社会的責任であるばかりでなく、企業自体およびその労働者に対するその第1の義務である」⁽²⁵⁾。とくに、彼は、企業の社会的責任との関連で次のように述べている。「社会に対する第1の責任は、利潤を得て運営することであり、ついで重要な責任は成長への必要性である。企業 (the business) は、われわれの社会における富の創造・生産の機関

(the wealth-creating and wealth-producing organ)である。経営者(mangement)は、経済活動の危険を相殺するために、相応の利潤を形成することによりその富の生産資源を無傷のまま維持しなければならない。さらにそのうえ、経営者は、これらの資源による富の創造・生産能力を高め、それによって社会の富を増加させねばならない」；「相応の利潤を形成するという経営者の責任は、絶対的であり、回避することはできない。……社会は、企業とつねに切離すことのできない密接な関係を有している。企業が相応の利潤を生産しなければ社会は損失を被り、企業が革新(innovation)や成長に成功しなければ社会は貧困化せざるをえない」²⁶⁾。

ドロッカーは、利潤の機能として、「企業活動の成果を測定できる唯一の尺度」のほかに、次の4項目の補償・支出を賄うことを指摘している。i) 企業存続の費用；ii) 他企業の損失；(iii) 社会的費用のための税金；iv) 「将来の発展のための資本」²⁷⁾。i)～iv)は、同時に利潤の構成要素でもある。iv)は、同書の別の箇所では、「革新と拡大(innovation and expansion)のために将来必要となる資本」²⁸⁾と表現されている。iv)は『新しい社会』では明確な形では位置づけられておらず、したがって利潤の内容が拡張されたと考えることができる。(i)～(iv)にかんする記述に続いて、彼は次のように述べている。「しかし、企業は、まず第1に自己の危険を補償するのに十分な利益を取得しなければならない。〔段落〕…絶対に必要なことは、企業(the business enterprise)が、最小限、それ自体の将来の危険を補償し、事業の存続を保証し、自らの資源が富を生産する能力を無傷のまま維持するために必要な利潤を形成することである。〔段落〕この「必要最小限の利潤(required minimum profit)」は、企業(business)の行動や意思決定に、厳格な枠を設定するとともにそれらの妥当性を検証することにより、影響を与える」²⁹⁾。したがって、ドロッカーは、ここではi)すなわち上述の当該企業の企業存続のための費用を「必要最小限の利潤」と扱っている。ところが、『経営の実践』の別の箇所では、異なった考え方が見られる。彼は、利潤の構成要素として、先のi)とiv)を示しながら、「企業の存続と繁栄のために必要とされる最小限の利潤」³⁰⁾としている。いずれにしてもこれらは

大企業に必要な「最小限」の利潤を意味しているものであり、それ以上の利潤を否定しているものではなく、ドラッカーの論理に従えば大企業は無制限の利潤追求を許されることになる。

(2) ドラッカーは、以上のように、『管理の実践』においては利潤に明確な位置づけを与え、その意義を高く評価している。しかし、一方で利潤が企業目的ではないことを強く主張している。まず、『新しい社会』における彼の見解を見てみよう。彼は、「収益性」が「利潤動機」とは関係ないとして、次のように述べている。「収益性が産業生産上の最終的・決定的な基準であることは、企業者の利潤欲求 (the entrepreneur's desire for profit) とは関係がない。それは、まったくいかなる個人的動機 (individual motive) とも関係がない。われわれは、「利潤動機 (the profit motive)」が存在するか否か、それがどこに見出されるであろうかを論議する必要すらもない。収益性は、産業生産と産業経済の客観的な必要性和目的とに基づいている³¹⁾」。こうして、彼においては、「企業体の原理・行動・政策・意志決定は「利潤動機」と何らの関係もない³²⁾」のであり、「収益性は企業体の至高の基準・原理でなければならない。収益性は企業体の自己および社会に対する責任を表わす³³⁾」ということになる。

『管理の実践』では、次のように、彼の見解はいっそう明確となる。「…利潤という観点から、企業というもの (a business) を定義したり、もしくは説明することはできない。〔段落〕並みの企業家 (businessman) は、企業とは何かと問われると、多分、「利潤を生出すための組織 (An organisation to make a profit) と答えるであろう。さらに、並みの経済学者も多分同様に答えるであろう。しかし、この答は、正確でないばかりか、見当はずれである」³⁴⁾；「収益性は、企業 (business enterprise) および企業活動 (business activity) の目的 (purpose) ではなく、それに対する制約要因 (limited factor) である……利潤は、企業 (business) の行動と意思決定を説明、理由づけし、もしくは根拠づけるものではなく、それらの妥当性 (validity) を検証するものである³⁵⁾」。こうして、彼は、企業目的から利潤を追放してしまう。また、岡本氏も指摘しているように、「ドラッカーの利潤

目的否定論は、深刻な印象を与えるほどしつようである³⁶⁾。

それでは、ドロッカーは大企業の目的を何に求めるのであろうか。彼は、『管理の実践』において次のように述べている。「われわれは、企業 (a business) とは何かを知りたいならば、まず企業の目的 (purpose) の考察から始めねばならない。しかも、企業の目的は、企業それ自体の外に存在しなければならない。事実、企業 (business enterprise) は社会の1機関であるから、企業の目的は社会の中に存在しなければならない」。このように、彼は、企業の目的を企業の外に、その社会に対する機能に求める。それでは、企業の社会に対する機能とは、具体的にはどのようなものであろうか。これについて、彼は次のように述べている。「企業目的 (business purpose) にかんしては、妥当な定義は唯一つしかない。すなわち、それは、顧客を創造する (create a customer) ことである³⁷⁾」。「顧客の創造」とは、まず第1に、より多くの商品・サービスを社会に供給することを意味している。しかし、彼の「顧客の創造」が有する意義は、単に対社会的な商品・サービスの供給に止まらない。彼は次のように述べている。「企業 (a business) とは何かを決定するのは顧客である。というのは、財またはサービスに喜んで支払うことによって、経済的資源を富へ、物を商品に転化させるのは、顧客だけだからである³⁸⁾」；「顧客は企業 (a business) の土台であり、企業の存在を支える³⁹⁾」。彼は顧客は企業の存在の基礎であると捉えており、したがって彼の「顧客の創造」とは、企業自体の「存続と繁栄」にも結びついていると考えられる。企業は、「顧客の創造」という企業目的を追求することにより、一方ではより多くの商品・サービスを社会に供給するとともに、他方で社会的制度としての自己の「存続と繁栄」を確保することになり、したがって企業の利益と社会の利益は調和するというのが、ドロッカーの考えである⁴⁰⁾。

(3) 大企業の経済的機能にかんするドロッカーのこれまでの主張のうちに、経営者権力正当化の論理を容易に見出すことができる。ここでの経営者権力の正当化は、「顧客の創造」もしくは社会のための財・サービスの生産と供給を企業目的として設定することによる企業の対社会的正当化と、これを前提とする利潤追求の正当化によって、図られていると考えられる。彼は、

一方で「企業成果の究極の判定者」、企業の「存続と繁栄」の財源としての利潤の意義を高く評価しながら、他方で利潤を企業目的から完全に追放してしまうが、このような矛盾した論理が許されるはずはない。「顧客の創造」が企業目的となりえないとすれば、彼の立論は根底から覆る。したがって、ここでのドラッカーによる経営者権力正当化の試みも成功しているとは言えない。⁴¹⁾

それでは、ドラッカーが「顧客の創造」を企業目的として設定したことは、何の意味も持ちえないのであろうか。そうではない。それは、マーケティングそのものが企業の存在と発展、したがって利潤追求を左右するほど重要な存在となっていることの、反映でもある。大企業は、新製品開発・新技術採用・設備近代化などによって市場を長期的に維持・拡大しようとする。マーケティング重視の姿勢は、以下においても顕著に現れている。

〔3〕 つぎに、『管理の実践』を中心に、ドラッカーの企業職能と企業目標にかんする見解について見ておきたい。

(1) 「顧客の創造」を企業目的として設定したドラッカーは、つぎのように企業の2つの基本的職能に言及している。「すべての企業 (business enterprise) は、その目的が顧客を創造することなので、マーケティングと革新 (innovation) という2つの — そしてこれら2つのみの — 基本的職能 (basic functions) を有する。それらは、企業家的職能 (entrepreneurial functions) である。彼は、まずマーケティングについては、次のように、企業全般に及ぶものと扱っている。「マーケティングは販売 (selling) より著しく広範であるばかりでなく、さらにそれは決して1つの専門化された活動 (a specialised activity) でもない。それは全職務 (the whole business) に及ぶ。最終的な成果すなわち顧客の観点から見た全職務が、マーケティングなのである。したがって、マーケティングに対する関心と責任は企業の全領域に浸透しなければならない」⁴³⁾。つぎに、彼は、「マーケティングのみでは企業 (business enterprise) は成立たない」⁴⁴⁾として「革新」に言及する。彼は次のように述べている。「企業 (business enterprise) は、拡大しつつある経済、もしくは少なくとも変化を自然的かつ望ましいと考える経済にお

いてのみ存在しうる。そして、企業 (a business) は、成長、拡大、および変化のための固有の機関である。〔段落〕したがって、企業 (a business) の第2の職能は、革新、すなわちよりすぐれかつより経済的な財およびサービスの提供である⁴⁵⁾。彼は、「革新は、まったく企業 (business) のあらゆる部面に及ぶ」として、マーケティング同様相当広範な領域に及ぶと考えている。具体的には、デザイン・製品・販売技術・価格・顧客サービス・管理組織・管理方法の「革新」を挙げている⁴⁶⁾。したがって、「企業 (business enterprise) 組織においては、革新は、マーケティングと同様に分離した職能 (a separate function) とは考えられない⁴⁷⁾」のである。以上から明かなように、ドラッカーはマーケティングと革新を一応区別しているが、實際上、双方の諸要素はかなり重複している。

ドラッカーは、以上の企業の2つの「基本的機能」もしくは「企業家的機能」について、第3の職能に言及する。彼は、「企業 (enterprise) は、顧客の創造というその目的を遂行するためには、富を生産する資源を管理 (control) しなければならない。したがって、企業は、これらの資源を生産的に利用するという職能を有する」と指摘し、「企業の管理的職能 (administrative function)」を企業の第3の職能として挙げている。彼によれば、「その職能は、経済的側面から見れば、生産性 (productivity) と呼ばれる」のである⁴⁸⁾。

「企業家的職能」と「管理的職能」との関連は必ずしも明確ではない。しかし、一応、前者は直接に企業目的に結びついた職能であり、後者はこの2つの職能を支える基礎的、一般的職能であると考えることができよう⁴⁹⁾。

(2) ドラッカーは「顧客の創造」を企業目的として設定したが、彼はさらに企業目標について論じている。まず、彼は、企業にとって「複数目標 (multiple objectives)」が必要であるとして、次のように述べている。「企業 (a business) を経営する (manage) ということは、種々の要求 (needs) や目標 (goals) との間にバランスをとることである。このためには、判断 (judgement) が要求される。ただ1つの目標を求めることは、本質的には、判断を不要とする魔法の公式を求めるようなものである……われわれがせい

ぜいなしうるのは、判断の範囲や採用しうる諸方法の数を縮小することによって、あるいは判断に対して明確な焦点や、行動・意志決定にかんする事実とその効果・妥当性についての信頼しうる測定値における健全な土台を提供することによって、判断を可能にすることである。このためには、企業（business enterprise）そのものの性質から、複数目標が必要とされる」。ついで、彼は、目標設定領域について次のように述べている。「諸目標は、業績（performance）と成果（results）が企業（business）の存続と繁栄（survival and prosperity）に直接的かつ決定的に重大な影響を及ぼすすべての領域において、必要とされる⁵⁰⁾」。彼によれば、そのような重要な領域は次の8つである。「市場における他位（market standing）；革新；生産性；物的・財務的資源；収益性；管理者（manager）の業績と育成；公共的責任（public responsibility）⁵¹⁾」。

ドラッカーは、企業目的としての「顧客の創造」と8つの領域における企業目標との関係を明らかにしていない。しかし、「顧客の創造」という企業目的設定の際の規定要因であった「企業の存続と繁栄」が目標領域の設定においても規定要因になっていることから、両者が密接な関係にあることは明らかである。企業目標は、企業目的を具体化したものと考えることができよう。目標設定領域のなかには、ドラッカーが企業目的から追放したはずの収益性ないし利潤が含まれていることが、注目される。なお、岡本氏は、「ドラッカーにおいて利潤の獲得は、不適切なものとしてすでに経営の目的から排除された。したがって、ドラッカーの主張を尊重するならば、経営の各分野に……一定の行動ないし存在の基準を与えることによってこれらを相互に調整し、統括することのできるものは生産性しかありえないこととなる⁵²⁾」として、これら8領域のうち生産性をもっとも重視している⁵³⁾。

企業目的・企業職能・企業目標の相互関係、あるいはそれぞれの内部における諸項目の内容、位置づけなど、不明な点、疑問な点も残されているが、ここではこの程度に止めたい。

〔注〕

1) Peter F. Drucker, *The New Society — The Anatomy of the Industrial Order*, Haper

Brothers Publishers (N. Y.), 1950, p 50 ; 現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社, 1957年, 61頁。ただし, 以下の訳文は必ずしも同邦訳書のそれと同一ではない。

- 2) Peter F, Drucker, *The Practice of Management*, William Heineman Ltd (London) 1955 ; 現代経営研究会訳『現代の経営 (上) (下)』ダイヤモンド社, 1976年 (ただし同邦訳書は Harper Brothers Publishers 版に依拠している)。また以下での訳文は, 必ずしも同邦訳書のそれと同一ではない。
- 3) Drucker, *New Society*, p. 52 ; 前掲邦訳書, 63頁。
- 4) *Ibid*, p. 52 ; 同邦訳書, 63頁。原文中のイタリック体の部分には傍点を付してあり, 以下同様。
- 5) *Ibid*, p. 54 ; 同邦訳書, 65頁。
- 6) *Ibid* pp. 54~55 ; 同邦訳書, 66頁。
- 7) *Ibid*, p. 55 ; 同邦訳書, 66頁。
- 8) *Ibid*, pp. 55~59 ; 同邦訳書, 66~70頁。
- 9) *Ibid*, p. 59 ; 同邦訳書, 71頁。
- 10) *Ibid*, p. 60 ; 同邦訳書, 72頁。
- 11) *Ibid*, p. 61 ; 同邦訳書, 73頁。
- 12) *Ibid*, p. 61 ; 同邦訳書, 73頁。
- 13) *Ibid*, p. 63 ; 同邦訳書, 75頁。
- 14) 以上については次を参照。岡本康雄『ドラッカー経営学 —— その構造と批判』東洋経済新報社, 1972年, 88~92頁。岡本氏は, ドラッカーの以上の主張に対して, 総括的に次のように述べているが, 同感である。「こうして, 彼 (ドラッカー —— 立山) によれば, 企業の内部原理と責任が, 社会の原理と責任に対立するという既存の公理は誤まっているのである。しかしこのことは彼のような論理構成からすれば当然である。企業の内部原理自体が, 彼においては, 個別企業の枠をこえた社会的要求の名において半ば超越的に規定されているからである。 —— 岡本, 同上書, 91~92頁」。
- 15) *Ibid*, pp. 64~65 ; 同邦訳書, 76~77頁。
- 16) *Ibid*, p. 64 ; 同邦訳書, 76頁。
- 17) 第2原則と第1原則との関連については次を参照。岩尾裕純「制度派の新しい展開 —— ドラッカー, P.F.」同編著『講座経営理論 I —— 制度学派の経営学』中央経済社, 1972年, 446~447頁。
- 18) Drucker, *New Society*, p. 52 ; 前掲邦訳書, 63頁。
- 19) *Ibid*, p. 68 ; 同邦訳書, 81頁。

- 20) *Ibid*, p. 68 ; 同邦訳書, 81頁。
- 21) *Ibid*, p. 73 ; 同邦訳書, 86～87頁。
- 22) *Ibid*, p. 68 ; 同邦訳書, 81頁。
- 23) 岡本, 前掲書, 92頁。
- 24) Drucker , *Practice of Management*, p. 238 ; 前掲邦訳書 (下), 119頁。
- 25) *Ibid*, p. 239 ; 同邦訳書 (下), 120頁。
- 26) *Ibid*, pp. 341～342 ; 同邦訳書 (下), 286～287頁。
- 27) *Ibid*, pp. 37～38 ; 同邦訳書 (上), 62～64頁。
- 28) *Ibid*, p. 65 ; 同邦訳書 (上), 110頁。
- 29) *Ibid*, pp. 38～39 ; 同邦訳書 (上), 64頁。
- 30) *Ibid*, p. 65 ; 同邦訳書 (上), 110～111頁。以上については次を参照。岡本, 前掲書, 93～94頁; 藻利重隆『ドロッカー経営学説の研究〔第4増補版〕』森山書店, 1955年, 24～29頁。ドロッカーの「必要最小限の利潤」の内容については, 岡本氏, 藻利氏そして筆者の間に解釈の相違がある。
- 31) Drucker, *New Society*, p. 71 ; 前掲邦訳書, 85頁。
- 32) *Ibid*, p. 71 ; 同邦訳書, 84頁。
- 33) *Ibid*, p. 73 ; 同邦訳書, 86～87頁。
- 34) Drucker , *Practice of Management* , p. 27 ; 前掲邦訳書 (上), 44頁。
- 35) *Ibid*, p. 28 ; 同邦訳書 (上), 45～46頁。
- 36) 岡本, 前掲書, 95頁。
- 37) Drucker, *Practice of Management*, p. 29 ; 前掲邦訳書 (上), 47頁。
- 38) *Ibid*, pp. 29～30 ; 同邦訳書, 48頁。
- 39) *Ibid*, p. 30 ; 同邦訳書, 48頁。
- 40) 以上については次を参照。岡本, 前掲書, 92～96頁; 藻利, 前掲書, 38～45頁。なお, 藻利氏は, 企業目的における営利主義の否定を中心に, ドロッカー経営学説を「ネオ・フォーディズム」と規定している (藻利, 前掲書, 1～20頁)。
- 41) 以上については次を参照。村田掇『経営者支配論』東洋経済新報社, 1972年, 117～118頁／123～124頁 (第7章「経営者権力の合法化 — ドロッカーの産業社会論」); 田代義範『経営管理論研究』有斐閣, 1950年, 228～234頁 (第8章「経営権力の正統性」)。
- 42) Drucker, *Practice of Management*, p. 30 ; 前掲邦訳書 (上), 49頁。
- 43) *Ibid*, p. 31 ; 同邦訳書 (上), 50頁。
- 44) *Ibid*, p. 31 ; 同邦訳書 (上), 51頁。

- 45) *Ibid*, p. 32 ; 同邦訳書 (上), 51～52頁。
- 46) *Ibid*, p. 32 ; 同邦訳書 (上), 52頁。
- 47) *Ibid*, p. 32 ; 同邦訳書 (上), 53頁。
- 48) *Ibid*, p. 33 ; 同邦訳書 (上), 54頁。
- 49) 以上については次を参照。岡本, 前掲書, 97～99頁; 藻利, 前掲書, 49～52頁。
- 50) Drucker, *Practice of Management*, p. 52 ; 前掲邦訳書 (上), 87頁。
- 51) *Ibid*, p. 53 ; 同邦訳書 (上), 88頁。
- 52) 岡本, 前掲書, 107頁。さらに, 岡本氏は次のように述べている。「この生産性の増大を基準にして産出量増大の原則を貫徹し, その存続と安定をはかる産業的企業こそ, 継続的事業体としての大企業であった」; 「体制と無関係に大量生産の原理によって社会構成の基礎的原理が規制されると考えられた彼の産業社会の分析にあって, 大量生産が具体的に発現する場である個別企業それ自体が, 一個の生産力的な概念としてとらえられ, 生産性をその指導目標として機能することが想定されるのは, 一つの論理的必然であつたろう」—— 同上書, 108頁。
- 53) 以上については次を参照。岡本, 同上書, 99～110頁; 藻利, 前掲書, 52～59頁。

5 ドラッカーの企業管理論

ここでは、『管理の実践』を中心に, 経営者の基本的職能と連邦的分権制にかんするドラッカーの見解を取上げよう。これまでの考察からも明らかにように, ドラッカーの理論は, 産業社会論から出発し, ついで産業社会の中核を占める大企業の位置づけおよびこれを土台としての企業本質の把握を内容とする大企業論へ至るという形で, 展開されてきた。こうした彼の理論が企業内部の問題, したがって管理論, 組織論へと発展していくのは, 必然的とも言えよう。また, 彼のこれまでの展開では「所有と支配の分離」, 「経営者支配」は当然のこととされ, 経営者権力の正当化が問題とされたが, 彼の企業管理論においてもこうした論理を読取ることができる。しかし, この段階では, 当然のことながら, 管理技術上の問題が強く意識されている。

- 〔1〕ドラッカーは、『管理の実践』において, 経営者の職能として, (1)「企業の管理 (managing a business)」; (2)「管理者の管理 (managing

managers)」；(3)「労働者とその作業の管理(managing workers and work)」の3つを取上げている。¹⁾これらについて、順次考察していく。

まず、「企業の管理」について見ておこう。これは、企業全体の管理に相当するものである。これまでの展開や、たとえばドラッカーが『新しい社会』の「第21章 経営者の3重の職務(job)」において、総括的に「企業体の統治機関(the governing organ of the enterprise)としての経営者(management)は、企業体の存続と繁栄に責任を負わねばならない²⁾」と述べていることから明らかなように、「企業の管理」は、「企業の存続と繁栄」に対する責務を意味する。ドラッカーによる経営者のこの職能は、基本的には、企業目的を前提に、前述の(第4節)8つの重要な領域に目標を設定し、人的・物的資源を有効に活用して経済的成果をあげる職能であると、推察される。もちろん、経営者の職能遂行という場合、意思決定が主であり業務執行は下位に任される。彼は、この点について「将来の成果のための現在の意思決定」という章(第8章)³⁾を設け、将来へ向けての意思決定を重視している。

「企業の管理」にかんするドラッカーの見解のうちもっとも重要な点の1つは、彼が企業目的たる「顧客の創造」との関連で「企業の管理」を創造的、積極的なものととらえていることである。彼は次のように述べている。

「マーケティングと革新による顧客の創造としての企業活動の分析から、企業を管理することは、その性格上、とうぜんつねにそれにふさわしく企業者の(entrepreneurial)でなければならないということになる。それは、官僚的な仕事でも、行政的な(administrative)仕事でも、さらには政策策定的な(policy-making)仕事でさえもありえない。[段落] またとうぜん、企業を管理することは、適応的な仕事(adaptive task)ではなく、創造的な(creative)仕事でなければならないということになる。経営者(a management)は、経済的諸条件に消極的に適応するのではなく、それらを創造し変革すればするほど、ますます企業を管理することとなる⁴⁾」。ドラッカーが「企業の管理」を創造的なものととらえていることは明らかである。⁵⁾それとともに、前述(第4節)の彼のマーケティングにかんする理解を踏えこの引用文を読めば、マーケティングを企業管理の土台ととらえるマネジリアル・マーケティング

グへの志向は明らかである。

企業目的たる「顧客の創造」を前提として、以上のような「企業の管理」という経営者職能が設定されるとすれば、そこに経営者権力正当化の論理を容易に読取ることができよう。

〔2〕 つぎに、「管理者の管理」について見てみよう。

(1) ドラッカーは、「拡大 (enlargement) しうる「資源」は人的資源のほかありえない」、「人間が利用しうるすべての資源のうち、成長し発展するのは人間だけである⁶⁾」として、人的資源の重要性を強調している。彼は、人的資源のうちでもとくに管理者 (managers) を重視する。彼によれば、管理者は重要な職能を有しており、また「企業のもっとも高価な資源」なのである。したがって、彼は、「この投資をできるだけ十分に利用することは、企業管理の主要な必要条件である。〔段落〕管理者をうまく管理すること (To manage managers) は、彼らをもとに企業を成り立たせること (making an enterprise out of them) により、資源を生産的にすることである」と述べている。⁷⁾

ドラッカーが「管理者の管理」において強調するのは、「目標と自己統制による管理 (management by objectives and self-control)」である。彼は、この点について次のように述べている。「企業 (the business enterprise) が必要とするのは、個々人の力と責任に十分な余地を与えると同時に、ヴィジョンと努力を共通の方向へ向わせ、チーム・ワークを確立して、個々人の目標 (goals) を共通の福利 (the common weal) に調和させるような、管理の原理 (a principle of management) である。〔段落〕これを可能にする唯一の原理は、目標と自己統制による管理である」。すなわち、個々人の力を引出し、しかもこれを「共通の福利」へ一致させる管理の唯一の原理は、「目標と自己統制による管理」であると、いうのである。つづいて、彼は次のように述べている。「目標と自己統制による管理は、共通の福利をすべての管理者の目標 (the aim) とさせる。それは、外部からの統制 (control from outside) を、より厳密、より厳格、かつより効果的な内部からの統制 (control from the inside) に替える⁸⁾」。要するに、ドラッカーの「目標と自己統

制による管理」とは、「共通の福利」を各管理者の個人目標に転化させ、この個人目標を基準に各管理者に自己統制させることである。以上から、「目標と自己統制による管理」においては、個人目標と「共通の福利」が重要な意味を持っていることが明らかである。

まず、個人目標は、どのように設定されるのであろうか。彼は、この点について次のように述べている。「もちろん、より上位の経営者(higher management)は、これらの(各業務単位管理者が開発・設定した——立山)諸目標を承認するか否かの権限(the power)を、留保しておかねばならない。しかし、諸目標の開発は、業務単位管理者の責任(a manager's responsibility)の一部である。しかも、それは、彼のもっとも重要な責任(his first responsibility)である⁹⁾」。このように、個人目標は、上位から与えられるのではなく、各管理者自身がこれを開発・設定しなければならない。しかし、各管理者は、当然、個人目標の開発・設定に際して「共通の福利」を反映させねばならない。

それでは、ドラッカーは、何を「共通の福利」と考えているのであろうか。彼は、すぐ前の引用文の少し後の箇所ですべて述べている。「まったく、業務単位管理者の目標(aims)は、単に彼個人が欲することではなく、企業の客観的必要(the objective needs of the business)を反映しなければならないので、彼は、積極的に同意して企業の客観的必要に専念しなければならない¹⁰⁾」。したがって、「共通の福利」とは、「企業の客観的必要」を充足させることであると推察される。

ドラッカーの論理からすると、「目標と自己統制による管理」が実施される場合、下位管理者と上位管理者は次のような利点を得ることができることとなろう。すなわち、下位管理者は、自主的に開発し上位管理者から承認された目標を基準に、自己の業績を評価し、それに基づいて自己を統制することができる；上位管理者は、下位管理者に強い動機づけを与え、競わせながら彼らの能力を引出させるとともに、比較的容易に業績を評価することができる。

また、ドラッカーは、「目標と自己統制による管理」はあらゆる階層の、

あらゆる職能の管理者に対する管理に適用可能であり¹¹⁾、またこのような管理が連邦的分権制(後述)の下で十分効果を発揮することができると、考えている。¹³⁾

(2) 前述の「企業の客観的必要」という点について検討してみよう。藻利氏がこの点に注目して述べているように、ドラッカーの「目標と自己統制による管理」は「企業の客観的必要にもとづく管理」、「主観的管理」に替えての「客観的管理」の提唱にはかならない。¹⁴⁾これが管理技術上一定の意義を有することは、否定しえない。しかし、「客観的管理」という考え方は、経営者権力正当化との関連で捉えれば、別の意味を有している。

第2節で明らかにしたように、ドラッカーは、「顧客の創造」を企業目的として設定し、大企業を経済的機能を果す社会的制度として位置づけ、その存在、機能、そして利潤取得の正当化を図り、このことを媒介として、いわば間接的に経営者権力の正当化を試みようとした。しかし、経済的機能を果す社会的制度としての大企業の経営者が、「企業の客観的必要」に基づく「客観的管理」を行なうものとするれば、それは、経営者職能の正当化、したがって経営者権力そのものの正当化へ通ずる。ドラッカーの次の文章は、以上のような論理を前提したものと推察される。「経営者 (management), すなわち企業 (the enterprise) を統治し運営する機関 (an organ) を要請するということこそ、近代的企業 (modern business enterprise) の定義である。この機関の職能および職務は、唯一のもの、すなわち企業の客観的必要によって決定される。所有者 (owners) は、多分、法的には経営者の「雇主 (employers)」であろう。したがって、彼らは、一定の状況の下では全能であろう。しかし、経営者の本質 (nature), 職能、責任は、常に、委任 (delegation) によってではなく、仕事 (the task) によって規定される」¹⁵⁾；「ひとたび企業 (a business enterprise) が存在するようになれば、経営者の職能は、もはや所有者による委任という観点からは定義できない。経営者は、企業の客観的必要条件 (the objective requirements) の故に一定の職能を有する」¹⁶⁾。また、「制度としての経営者」という主張についても同様に考えることができよう。彼はこの点について次のように述べている。「不可欠、固有、かつ

指導的な機関としての経営者 (management as an essential, a distinct and a leading institution) が出現したことは、社会の歴史におけるきわめて重要な出来事である。今世紀になって、経営者ほど急速に、新しい基本的な制度、新しい指導層として抬頭したものはない。人類の歴史において、経営者ほど急速に、かつ反対されることも、波乱を起すことも、論議を起すことも少なく、不可欠の制度として出現したものはない。〔段落〕西欧文明それ自体が存続する限り、経営者は、おそらく基本的・支配的制度であり続けるであろう¹⁷⁾」。

〔3〕一般労働者の管理におけるドラッカーの最大の関心は、「労働者から最大の成果 (peak performance) を獲得するためには、如何なる動機づけが必要なのか¹⁸⁾」という点にある。これについて彼が提唱するのは「責任ある労働者の育成」であり、この点については第3節でも若干触れたところである。彼は、労働者の動機づけという点から、「責任」の意義について次のように述べている。「満足 (satisfaction) に対する現在の関心は、産業社会ではもはや恐怖 (fear) が労働者に動機づけ (the motivation) を与えないという認識から生じた。しかし、満足に対する関心は、動機づけとしての恐怖が消失したことによって創り出された問題に立向わずに、これを回避している。われわれが必要とすることは、恐怖という外的に押しつけられた動機 (spur) を、成果を目指した内的な自己動機づけ (an internal self-motivation) によって取替えることである。そのことに役立つ唯一のことは、満足ではなく、責任 (responsibility) である¹⁹⁾」。また、彼によれば、「金銭的報酬 (monetary rewards) による満足も、十分積極的な動機づけではない」のである。かくて、彼は、「労働者が責任を欲しようと欲しまいと、問題ではない。企業は、労働者に対し責任を要求しなければならない²⁰⁾」として、「責任ある労働者の育成」を強く訴えていくのである。

ドラッカーは、「責任ある労働者 (responsible worker) という目標を達成するために、われわれが企てることのできる方法が、4つある」として、次の4点を指摘している。すなわち、(i)「用意周到な配置 (careful placement)」；(ii)「高い水準の業績 (high standards of performance)」；(iii)「労働者に自

己統制に必要な情報を提供すること」；(iv)「労働者に経営者の視角(*managerial vision*)を与えるような参加(*participation*)を提供すること」²¹⁾である。つぎに、各項目について順に簡単に見ておこう。

①ドロッカーは、(i)については次のように述べている。「ある一定の時期に一人の人間をどこに、どのように配置するかということによって、彼が生産性の高い従業員になるかどうか、彼がその企業の経済的・社会的力を増強するかそれとも減少させるか、彼が自分の仕事に満足を見出すかそうでないかが、大きく決定される。それは、彼が企業によってどの程度うまく管理されているかを、大きく決定する」²²⁾。したがって、彼は、「組織的・継続的努力としての配置(*Placement as a systematic continual effort*)は、労働者および作業の管理のうち、もっとも重要な仕事の一つである」²³⁾と把えているのである。たえず積極的に配置転換を押し進め、それぞれの職務に適合する労働者を配置しなければならないということである。これは、労働者に大きな負担をもたらす恐れがある。

②ドロッカーは、(ii)については次のように述べている。「労働者に高度の要求をする仕事ほど、効果的に彼らを促して業績の改善に取組ませるものはない。如何なるものも、これ以上に労働者に技量(*workmanship*)と実績(*accomplishment*)に対する誇りを持たせない。必要最低限度(*minimum required*)に注意を集中することは、つねに労働者に対する動機づけを破壊することになる。たえざる努力と能力とによってやっと達成しうる最善に注意を集中することは、つねに動機づけを形成する。これは、労働者達を駆立てねばならない(*should drive*)ということをし、意味しない。逆に、彼らが自身を駆立てるようにさせねばならない。しかし、これを行なう唯一の方法は、彼らのビジョンを高い目標に集中させることである。」²⁴⁾。これは、労働者に自らを啓発する高度の目標を設定させようという、能力主義・重課主義である。

③ドロッカーは、(iii)については次のように、本節〔2〕で取上げた「目標と自己統制による管理」という視角を強く打出す。「労働者は、彼自身の業績を統制し、測定し、監督できるようにならなければならない」²⁵⁾。「目標を基準に作業を測定するためには、情報が必要である」と考えるドロッカーは、

労働者への情報提供について次のように述べている。「労働者がどの程度の量の情報を欲しているかは、問題ではない。問題は次の点にある。企業は、自らの利害のために労働者にどの程度の情報を吸収させねばならないか？；労働者は、企業の彼に対する責任業績（responsible performance）要求を許容するために、どの程度の情報を有していなければならないか？；そして、労働者は、その情報を何時入手しなければならないか？」²⁶⁾。このように、彼は、労働者への情報提供にあたって、「企業の利害」を強調している。また、ドラッカーは、「自己の行為の結果に対する責任をとらせる」という観点から、次のように述べている。「労働者は、彼の仕事が全体の仕事と如何に関連しているかを、知らねばならない。労働者は、彼が企業に対して、さらには企業を介して社会に対して如何なる貢献をするのかを、知らねばならない」²⁷⁾。彼は、そのために必要な情報を労働者に与え、その自発的な啓発を促す必要があると考えているのであろう。

④ドラッカーは、「責任ある労働者の育成」にあたって、次のように「経営者の視角」の重要性を強調している。「配置、業績水準および情報は、責任に対する動機づけのための必要条件（conditions）である。しかし、それらだけでは、こうした動機づけを提供しない。労働者は、彼が経営者の視角（managerial vision）を有する場合にのみ、すなわち彼があたかもその業績を介して企業の成功と存続に対して責任を有する経営者（a manager）であるかのように企業を見る場合にのみ、最大の業績に対して責任をとることとなるだろう」。彼によれば、「労働者は、この視角を参加の経験（the experience of participation）を通じてのみ獲得しうる」²⁸⁾のであり、またこの「参加」とは「自分自身の仕事の決定、および自分自身の工場共同体（plant community）の統治（government）に対する参加」²⁹⁾である。前者の「参加」は、対労働者向けの「目標と自己統制による管理」の重要な要素である。これによって、労働者の目標が設定される。しかし、同じく「目標と自己統制による管理」とはいえ、対労働者の場合と対管理者の場合とは、その位置づけ、内容がかなり異なっており、対労働者の場合その範囲は限定されるものと推察される。たとえば、ドラッカーは、明確に、「私は、従業員は従業員である限り企業

経営 (managing the business) には参加できないと、確信している³⁰⁾と述べている。一方、彼は、「…自身の仕事の設定への参加は、経営者の視角を獲得する唯一の方法ではない。労働者は、また、実際上の経営的経験 (actual managerial experience) を獲得する最良の手段として、工場共同体において指導者となる機会を持たねばならない³¹⁾」として、「工場共同体の統治への参加」により大きく期待している。この点については、第3節において、『新しい社会』を中心に彼の考えを取上げ検討した。『管理の実践』においては、ドラッカーが「共同体活動」の整理・縮小、および同活動の高い「水準」の設定を主張している点が注目される。前者については、彼は、「組織の水ぶくれ」の防止、「小人数での能率化」という観点から、次のように述べている。「私は、代表的企業 (the typical business) において共同体活動 (community activities) がこれ以上増えることを欲しない。事実、私は、多くの企業において共同体活動が現在以上に縮小されることが必要であると、考えている³²⁾」。また、後者については、「共同体活動の水準は、高くなければならない。確かに、高い共同体活動水準は、真の業績水準の意味を十分に納得させる絶好の機会を与える³³⁾」と述べている。彼は、「工場共同体自治」の効率化と、その企業活動への反映について語っているのである³⁴⁾。

〔4〕ドラッカーは、管理組織の編成原理としては、連邦的分権制を提唱している。彼は、既に『大企業概念』、『新しい社会』においてもこの問題を取上げているが、ここでは『管理の実践』を中心に見ておこう。

ドラッカーは、次のような管理組織形成のための3つの条件を指摘している。(i)「管理組織 (management structure) は、企業成果達成のための組織 (organisation for business performance) でなければならない。企業成果は、企業内のすべての活動がこれを目指して努めている目的 (end) である。まことに、組織 (organisation) は、あらゆる活動を「推進力 (drive)」, すなわち企業成果に転化させる伝動装置 (a transmission) に、喩えることができる。組織は、より「直接的」で簡素、すなわち個々の活動に企業成果を生み出させるようそれらの速度や方向を規制しないものほど、効果的である。できるだけ多くの管理者 (managers) が、官僚としてではなく、実業家

(business men) として任務を果し、行政的技術という基準 (standards of administrative skill) を第一とすることによってではなく、企業成果もしくは専門的能力 (professional competence) について試されねばならない」³⁵⁾ ; (ii) 「組織構造 (organisation structure) は、できるだけ管理階層 (management levels) の数が少なく、できるだけ命令連鎖 (chain of command) が短いことが、重要な必要条件である。〔段落〕管理階層が増える毎に、共通の方向、相互理解の達成がより難しくなる。管理階層が増える毎に、目標が歪曲され、誤まった注意が与えられる」³⁶⁾ ; (iii) 「組織構造 (organisation structure) は、明日の最高経営者 (top managers) の訓練と評価を可能にするものでなければならない。それは、人々に、彼らが新しい経験を獲得できるほど未だ十分に若い時に、自立的な地位につかせ実際の管理責任 (actual management responsibility in an autonomous position) を負わせるものでなければならない」³⁷⁾。以上のように彼は、企業成果達成のための非官僚的な組織、管理階層ができるだけ少ない組織、将来の最高経営者を養成できる組織、という3点を指摘している。

ドラッカーは、以上の3つの条件を満たす管理組織として、連邦的分権制 (federal decentralisation) と職能的分権制 (functional decentralisation) を考えている。彼は、前者を「諸活動を、各々独自の市場と製品を有し、自らの損益について責任を有する、自立的な製品事業部門 (autonomous product business) へ組織化する」ことと定義し、後者を「企業の過程の主要かつ異なった段階ごとに、最大限の責任を付与され、統合された構成単位を設ける」ことであると定義している。³⁸⁾ しかし、彼は、職能的組織には次の3つの弱点があると指摘している。(i) 「すべての職能的管理者 (functional manager) は、彼の職能をもっとも重要と考え、その職能を強化しようとし、全企業についてではないにしても、他の職能の繁栄 (the welfare) を彼の部署 (unit) の利益に従属させようとしがちである」 ; (ii) 「職能的組織は、必然的に、主要な力点を専門性や個々人によるそれにふさわしい知識・能力の取得に置いている。しかも、職能的専門家 (the functional specialist) は、その視野、技能や忠誠心において非常に偏狭なので、概して統括的経営者

(general management) には向いていない」；(iii)「それ以上の弱点は、職能的形態 (the functional pattern) における目標 (objectives) 設定、および職能的仕事の成果測定に困難である。というのは、職能それ自体は、企業 (the business) の一部に関与しており、全体に関連してはいない。したがって、その目標は、企業の成功という観点よりも、「専門的基準 (professional standards)」に沿って設定される傾向がある³⁹⁾」。彼は、職能的管理者が彼の部署の利益を最優先に考えていること、職能的専門家が統括的経営者に向いていないこと、目標設定や成果測定が困難なことの3点を、職能的組織の欠点と考えている。

ドロッカーによれば、以上のような職能的組織の弱点から、巨大会社が連邦的分権制を採用するようになったという。彼は、連邦的分権制が近代的大企業の「支配的な組織原理 (the dominant structural principle)」となった理由として、次のように連邦的分権制の長所を5点指摘している。(i)「連邦的分権制は、管理者 (managers) の視野や努力を直接に企業成果へ集中させる」；(ii)「それゆえに、自己欺瞞、新しい将来性のあるものより古い安易なものに専念すること、もしくは利潤が上がる部門を犠牲にして利潤が上らない部門の運営を許すことの、危険性がずっと小さくなる」；(iii)「目標の設定による管理 (management by objectives) が、十分効果的となる。事業部 (unit) の管理者は、誰よりも自身のやっていることを知っており、誰の助言も必要としない。したがって、1名の管理者が担当できる人間または事業部の数は、もはや統制範囲 (the span of control) によって制限されず、ずっとより広範な経営責任 (the much wider span of managerial responsibility) によって制約を受けるだけである」；(iv)「明日の管理者の育成 (the development of tomorrow's managers)」を容易にする；(v)「連邦的分権制は、かなり低い階層の若い人々に自立的な職務を与えることにより、彼らの能力を検証する⁴⁰⁾」。彼は、連邦的分権制は前述の職能組織の弱点を克服し、以上の5つの効果をもたらすと考えている。

こうして、ドロッカーは、連邦的分権制を高く評価するのだが、「連邦的分権制を、できるだけ多くの経営事業部 (managerial units) をそれらがあ

たかも独立企業 (businesses in themselves) であるかのように組織する組織原理 (the structural principle) であると、定義しても、これは、具体的に何を意味するのか？その必要条件は何なのか？その限界は何なのか？」として、連邦的分権制の必要条件等の諸原則について論じている。

まず、ドラッカーは、「連邦的分権制の必要条件」として次の2点を指摘している。①「連邦的分権制の下での自立的な製品事業部 (autonomous product businesses) は、その規模の点ではきわめて多様である」；「それら製品事業部は、その活動範囲 (scope) においてもきわめて多様である」；「まことに、連邦的分権制の長所は、基本的な統一性 (essential unity) を弱体化させることなく、顕著な多様性 (great diversity) を容認するところにある⁴¹⁾」。②「経営事業部 (the managerial unit) は、単に会社の利潤に貢献するというより、利潤を会社に提供しなければならない。その経営事業部の損益は、そのまま会社の損益でなければならない。事実、会社の総利潤は、個々の事業部 (the individual businesses) の利潤の総和でなければならない。さらに、個々の事業部の利潤は、真の利潤、すなわち会計数値の操作によって得られたものではなく、市場の客観的、最終的判断によって決定されたものでなければならない。〔段落〕会社に利潤を提供することができるためには、事業部は独自の市場を持たねばならない⁴²⁾」。彼は、ここでは、「基本的な統一性」を維持しつつ各事業部の著しい多様性を認めることと、各事業部が「会社に利潤を提供する」ために独自の市場を持ち利潤を上げねばならないことの、2点を指摘している。

ついで、ドラッカーは、次のように、「連邦的分権制を成功裡に運用するために必要な5原則」について述べている。

①「すべての連邦組織は、強力な部門 (parts) と強力な中枢 (centre) の双方を必要としている」；「連邦的分権制は、全体に対する明確、有意義かつ高い目標の設定を通じて、中枢よりの強力な指導を必要とする」；「連邦的分権制は、また〔業績の一立山〕測定による統制を必要とする⁴³⁾」。要するに、連邦的分権制は、強力な中枢による、強力な部門に対する、高次の目標の設定を通じる強力な指導と、業績測定による統制を必要とするというこ

とである。

②「連邦的に分権化された事業部 (federally decentralised unit) は、必要とする管理者層 (the management) を維持できるほど、十分に大きくなければならない。連邦的分権制の狙いは、できるだけ多くの自立的事業部 (autonomous units) を有し、それらをできるだけ小さくしておくことではなければならない。しかし、その事業部があまりに小さくなり過ぎて必要な数と質の管理者層を維持できない場合には、その狙いは不合理なものとなる⁴⁴⁾」。事業部の規模は、管理者層を維持できるほど十分に大きくなければならないということである。

③「各々の連邦的に分権化された事業部 (federally decentralised unit) は、成長潜在能力 (potential for growth) を有していなければならない。安定化したいいくつかの部門 (the stable lines) をすべて集めて1つの自立的事業部を形成し、将来性がありこれから伸びていこうとするいくつかの部門をすべて集めて別の事業部を形成するというやり方は、組織的には拙劣である⁴⁵⁾」。個々の事業部がすべてそれぞれ成長潜在能力を持てるような方式で、事業部を形成しなければならないということである。

④「管理者 (managers) の仕事には、十分な活動範囲と挑戦権 (enough scope and challenge) が与えられなければならない」；「分権化された事業部とその管理者は、たとえば、革新 (innovations) に対して広範な責任を負うべきであり、そうでなければ彼らは型にはまってしまふかもしれない⁴⁶⁾」。事業部の管理者には、十分な活動範囲と新規事業などへの挑戦権が保障されていないなければならないということである。

⑤「連邦的諸事業部 (Federal units) は、各々独自の仕事、独自の市場または製品を有しながら、対等の立場にあるべきである。彼らは、接触する場合、GM や Ford の自動車部門のように、相互に競争関係になければならない……彼らの関係は緊密かつ友好的でなければならない。しかし、それは、個々の事業部が一人立ちできないということではなく、厳密に商取引 (business dealings) に基づくものでなければならない」；「連邦の諸事業部を他人的関係 (an arm's length) に基づいて組織できず、一方が他方に原

材料を供給し、他方はその運営を一方に依存するという場合、連邦の諸事業部は、米国の連邦主義政治理論の専門用語に従えば「忌避権(right of nullification)」とも呼べるようなものを、与えられねばならない。私がこれによって意味することは、自動車諸部門と部品を製造する付属諸部門との関係にかんする GM の規則によって実例が示されている」；「別個の市場がなければならぬということは、連邦的分権制の適用に限界を課す」；「また、真の市場に対する要求は、連邦的分権制が企業のあらゆる階層(all levels of a business)やあらゆる経営単位(all managerial units)に適用されることを妨げる」⁴⁷⁾。各事業部は、独自の市場また製品を有し、相互に対等かつ競争関係になければならず、また各事業部が独自の市場を有するという条件から、連邦的分権制の適用には自ら限界があるということである。⁴⁸⁾

以上が、『管理の実践』におけるドラッカーの連邦的分権制にかんする主張である。連邦的分権制が大企業の経済的成果達成およびその存続のためのもっともふさわしい管理組織の編成原理であると、ドラッカーが考えていることは、間違いないところである。しかし、彼が『大企業概念(1946年)』以来取上げてきている連邦的分権制は、経営者権力正当化との関連においても、一定の意味を有していると、推察される。前述(第5節〔2〕(2))のように「目標と自己統制による管理」に基づく「客観的管理」の提唱は経営者権力の正当化に通じる。こうした「客観的管理」を支える管理組織形態こそ、連邦的分権制なのである。

〔注〕

- 1) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, William Heineman Ltd(London), 1955, pp. 6～12；現代経営研究会訳『現代の経営(上)』ダイヤモンド社、1976年(同邦訳書は Harper & Brother Publishers 版に依拠している)、9～18頁。ただし、以下の訳文は必ずしも同邦訳書のそれと同一ではない。次を参照。藻利重隆『ドラッカー経営学説の研究〔第4増補版〕』森山書店、1975年、149～158頁。
- 2) Peter F. Drucker, *The New Society — The Anatomy of the Industrial Order*, Harper & Brother Publishers(N.Y.), 1950, p.204；現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社、1957年、232頁。

- 3) Drucker, *Pracrice of Management*, pp.75～80；同邦訳書（上），129～138頁。
- 4) *Ibid*, p. 39；同邦訳書（上），65頁。
- 5) 以上については次を参照。岡本康雄『ドラッカー経営学 ― その構造と批判』東洋経済新報社，1972年，135～137頁；藻利，前掲書，90～91頁。
- 6) Drucker, *Pracrice of Management*, p. 9；前掲邦訳書（上），15頁。
- 7) *Ibid*, p. 10；同邦訳書（上），17頁。
- 8) *Ibid*, p. 117；同邦訳書（上），200頁。
- 9) *Ibid*, p. 111；同邦訳書（上），188頁。
- 10) *Ibid*, p. 111；同邦訳書（上），189頁。
- 11) *Ibid*, p. 117；同邦訳書（上），201頁。
- 12) *Ibid*, p. 182；同邦訳書（下），29頁。
- 13) 以上については次を参照。岡本，前掲書，137～138頁；藻利，前掲書，90～98頁。
- 14) 藻利，前掲書，95頁。
- 15) Drucker, *Pracrice of Management*, p.101；前掲邦訳書（上），171頁。
- 16) *Ibid*, pp.101～102；同邦訳書（上），171頁。
- 17) *Ibid*, p. 1；同邦訳書（上），2～3頁。
- 18) *Ibid*, p. 266；同邦訳書（下），166頁。
- 19) *Ibid*, p. 267；同邦訳書（下），168頁。藻利氏は，こうしたドラッカーの労働者の動機づけにかんする見解は「人間関係論的な主張に対する一つの批判」をなしていると，扱っている（藻利，前掲書，171頁）。
- 20) *Ibid*, p. 267；同邦訳書（下），169頁。
- 21) *Ibid*, p. 268；同邦訳書（下），169～170頁。
- 22) *Ibid*, p. 264；同邦訳書（下），163頁。
- 23) *Ibid*, p. 265；同邦訳書（下），164頁。
- 24) *Ibid*, p. 268；同邦訳書（下），170頁。
- 25) *Ibid*, p. 270；同邦訳書（下），174頁。
- 26) *Ibid*, p. 270；同邦訳書（下），173～174頁。
- 27) *Ibid*, p. 270；同邦訳書（下），174頁。
- 28) *Ibid*, p. 270；同邦訳書（下），175頁。
- 29) *Ibid*, p. 271；同邦訳書（下），176頁。

- 30) *Ibid*, p. 273 ; 同邦訳書 (下), 180頁。
- 31) *Ibid*, p. 272 ; 同邦訳書 (下), 178頁。
- 32) *Ibid*, p. 273 ; 同邦訳書 (下), 180頁。
- 33) *Ibid*, pp. 273~274 ; 同邦訳書 (下), 181頁。
- 34) 以上については次を参照。岡本, 前掲書, 136~138頁 ; 藻利, 前掲書, 159~171頁。
- 35) Drucker, *Pracrice of Management*, p.176 ; 前掲邦訳書 (下), 16~17頁。
- 36) *Ibid*, pp. 176~177 ; 同邦訳書 (下), 17頁。
- 37) *Ibid*, p. 178 ; 同邦訳書 (下), 19頁。
- 38) *Ibid*, pp. 178~179 ; 同邦訳書 (下), 21頁。
- 39) *Ibid*, pp. 181~182 ; 同邦訳書 (下), 26~27頁。
- 40) *Ibid*, pp. 182~183 ; 同邦訳書 (下), 28~32頁。
- 41) *Ibid*, pp. 184~186 ; 同邦訳書 (下), 32~35頁。
- 42) *Ibid*, p. 186 ; 同邦訳書 (下), 35頁。
- 43) *Ibid*, p. 187 ; 同邦訳書 (下), 37頁。
- 44) *Ibid*, p. 187 ; 同邦訳書 (下), 38頁。
- 45) *Ibid*, p. 188 ; 同邦訳書 (下), 39頁。
- 46) *Ibid*, pp. 188~189 ; 同邦訳書 (下), 39~40頁。
- 47) *Ibid*, pp. 189~190 ; 同邦訳書 (下), 40~44頁。
- 48) 以上については次を参照。岡本, 前掲書, 127~131頁 ; 藻利, 前掲書, 234~249頁。

む す び

われわれは、これまで、ドラッカーの産業社会論 — 大企業論 — 企業管理論について、各々の内容とそれらの有機的連関を明らかにするとともに、他方でこうした理論の流れのなかで経営者権力正当化論が如何に展開されているのかを見てきた。ここでは、経営者権力正当化論を中心に、以上のドラッカー理論の要点をまとめておきたい。

ドラッカーは、まず、『産業人の未来 (1942年)』において、生産関係を抽象した歴史観に立脚しながら、現代社会を「産業制度」を中核とする「産業社会」と規定し、「産業制度」は主として大量生産工場と株式会社によって

形成されるとしている。ところが、彼によれば、大量生産工場の発展は労働者の「社会的地位と機能」の喪失をもたらしているのである。一方、株式会社においては所有と支配が分離し経営者が支配者となっているが、経営者の権力は「社会に受入れられた基本的原則」である「個人的財産権」に基づいていないので正当たりえないという。彼は、以上の2点に社会の危機・混乱の原因を見出し、「自由な機能的産業社会」が実現されていないとする。そこで、彼は、労働者に「社会的地位と機能」を与え、「個人的財産権」以外によって経営者権力を正当化する必要性を訴えたのである。以上のように、「産業社会」の危機の要因、したがって「自由な機能的産業社会」が形成されていない要因が企業そのものをめぐる問題として指摘されており、彼の理論が大企業論、管理論として展開されていく大きな理由をここに見出すことができる。

ドロッカーの大企業に対する関心は、米国のビッグ・ビジネス、ことに彼がそのコンサルタントを勤めた GM(彼は1943年、同社よりその組織を研究するため招聘された)によっていっそう強められた。彼は、「自由な機能的産業社会」形成のための拠点を米国のビッグ・ビジネスに求めたと、推察される。

ドロッカーは、『新しい社会(1950年)』では、「所有と支配の分離」を既定の事実としながら、大企業を「決定的・代表的・構成的・自律的制度」と規定するとともに、大企業を「産業社会」に対して一方的に影響力を行使する社会制度と、認識するに至る。したがって、大企業の「産業社会」における諸機能が問題とされ、大企業の3つの機能が論じられることになる。経営者権力の正当化も、これに沿った形で行なわれる。

ドロッカーによれば、「統治制度」としての大企業は、対外的な支配力をも有するが、企業内においては「正規の統治機能」を行なっているという。ところが、企業の第一義的な機能は経済的機能であるから、そのままでは企業の統治は正当たりえない。彼によれば、「企業の統治を正当化する唯一の方法」は、「統治機関に対抗して仲間を代表すると同時にそれ自身もまたこの統治機関の一部を構成する」労組によってであるというのである。しかし、

経済的機能を第一義としなければならない経営者そのものの統治権力は、依然として正当たりえない。そこで、彼は、「工場共同体」に自治を与え、それによって労働者の「社会的地位と機能」に対する欲求を満足させ、経営者権力の正当化を図ろうとする。これが成功すれば、『産業人の未来』における「機能的産業社会」の2つの必要条件が同時に満されることになる。しかし、ここでも、経済的機能を第一義とする経営者は「工場共同体の自治」を労務管理機構の一環とせざるをえず、経営者権力の正当化の試みは成功しない。以上のように、企業内における経営者権力の正当化は、経済的機能への他の諸機能の従属により、ついに主張しえないものとなった。残されるのは、経済的機能を通ずる経営者権力の対社会的正当化である。

『新しい社会』では、「所有と支配の分離」が経営者権力の非正当化をもたらしたとする『産業人の未来』における主張は見られず、経済的機能を担う社会制度としての大企業が社会の利益に基づいてその機能を遂行するためには、「所有と支配の分離」はかえって都合の良いものとされる。したがって、企業の経済的機能を通しての経営者権力の正当化は、社会制度としての大企業が社会のために財・サービスの生産・供給を行なっているとする論理を基底に置くこととなる。それは、具体的には、「顧客の創造」を企業目的として設定することによる企業活動の対社会的正当化と、それを媒介とする利潤取得の正当化によって、なされている。しかし、ドラッカーの利潤の機能にかんする見解と、利潤を企業目的から完全に排除して「顧客の創造」を企業目的として設定することとは矛盾しており、彼の経営者権力正当化の論理は成立しえないものとなる。

前述のように、『管理の実践（1955年）』における「目標と自己統制による管理」は、「企業の客観的必要」に基づく「客観的管理」の提唱にほかならない。「客観的管理」論による経営者職能の正当化を通じる経営者権力の正当化という論理が、形成される。また、ドラッカーは、連邦的分権制こそが「目標と自己統制による管理」の管理組織形態と、考えているのである。しかし、ここでの経営者権力正当化の論理は、大企業の経済的機能の対社会的正当性が前提される場合にのみ、成立ちうる主張である。したがって、この

ような正当化の論理も、成立しえないのである。¹⁾

以上のように、ドロッカーの経営者権力正当化の論理に対する追求は、執拗である。ドロッカー理論は、実態と理念が離れ難く結びついていると評価されるのであるが、その大きな要因の1つをここに見出すことができる。^{2) 3)}

〔注〕

- 1) 今日の大企業が「社会の公器」、「社会制度」ないし「社会的責任」の論理ではなく、資本の論理に従って企業活動を行なっていることは、挙証の必要がないほど明らかである。したがって、大企業の私的利益と労働者・国民・中小企業の社会的利益との対立が、国内的・国際的レベルにおいて、さまざまな形で深まっている。大企業体制批判を象徴する諸現象は、広範、多岐にわたっている（以上についてはたとえば次を参照。稲村毅「現代資本主義と企業理論」儀我社一郎編著『経営経済学の基本問題』ミネルヴァ書房、1979年、46頁；篠原三郎「現代社会の理解のために」同編著『地球社会の経営学』ミネルヴァ書房、1991年）。現代資本主義の下で大企業を「社会の公器」、「社会制度」たらしめるために必要とされるのは、ドロッカー流の理論でも、抽象的・規範的な「企業の社会的責任」論でもない（後者については次を参照。中谷哲郎・川端久夫・原田実編著『経営理念と企業責任 — 講座経営経済学8』ミネルヴァ書房、1979年）。それは、企業実態の分析に基づく、大企業に対する徹底した民主的規制である（たとえば次を参照。林昭「企業をめぐる経済民主主義」上林貞治郎編『転機に立つ経済と企業』大月書店、1986年；井上秀次郎『現代大企業の生産管理と民主的統制』光陽出版社、1990年）。
- 2) たとえば、岡本康雄氏は次のように述べている。「…経営イデオロギーと企業（制度）との連繋の問題、より具体的にいえば経営のイデオロギー的側面と企業ないし経営の実態的な構造および機能とを連繋して把握する問題である。われわれは、これこそがドロッカー経営学の全体系を支える中心的な骨格を形成しているものと考える — 岡本康雄『ドロッカー経営学 — その構造と批判』東洋経済新報社。1972年、1頁」。
- 3) この小論では、主として、岡本康雄氏、藻利重隆氏、村田稔氏の著作を参考にさせて頂いたが、わが国ではドロッカー理論について多くの研究がなされてきた。これまでこの小論で取上げたもののほか、たとえば次のようなものがある。『別冊近代経営（夏季号第2号）』1966年6月；『別冊経済評論 — 経営会計特集号』1970

年10月；三戸公『ドラッカー——自由・社会・管理』未来社，1971年；寺澤正雄『テイラー フォード ドラッカー』森山書店，1978年；田代義範『産業社会の構図——ドラッカーの管理思想』有斐閣，1986年。